

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PT Perkebunan Nusantara V / PTPN V (Persero) merupakan salah satu BUMN Perkebunan di Indonesia yang memiliki 51 unit kerja tersebar di berbagai kabupaten propinsi Riau. PTPN V (Persero) mengelola komoditas perkebunan tanaman tahunan yaitu kelapa sawit dan karet beserta pabriknya. Dalam mengelola SDM, mulai dari manajer lini pertama sampai manajer lini puncak, PTPN V (Persero) telah menerapkan penilaian kinerja karyawan secara obyektif, dengan indikator penilaian yang terukur dan relevan sesuai dengan jabatan.

Implementasi penilaian kinerja tersebut telah dimulai pada tahun 2012, untuk menggantikan penilaian berdasar Daftar Penilaian Prestasi Kerja (DP2K) yang selama ini dinilai manajemen hasilnya masih cenderung subyektif. Manajemen PTPN V (Persero) menerapkan sistem penilaian tersebut dengan tujuan untuk mengungkit kinerja karyawan supaya lebih optimal. Karyawan yang telah memiliki kinerja yang unggul dapat terpenuhi kepuasan kerja karena kinerjanya dinilai sesuai *effort* yang telah dilakukan. Namun berhubung implementasinya dalam masa transisi dari sistem penilaian yang lama ke sistem yang baru, maka masih memungkinkan perlu penyempurnaan dan sistem ini perlu dikaji lebih lanjut apakah telah mampu mendorong serta memenuhi kepuasan kerja karyawan.

Secara umum istilah kepuasan kerja sering dipergunakan untuk menggambarkan sikap positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaannya (Schermerhorn et al, 2002). Sikap positif berpengaruh terhadap keputusan penting karyawan untuk bergabung dan bertahan menjadi anggota organisasi, maupun berkontribusi melalui *effort* dalam mencapai target yang dibebankan.

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja adalah hal yang sering diperdebatkan, aspek apa yang terlebih dahulu menjadi penyebabnya, apakah kepuasan kerja mempengaruhi kinerja atau sebaliknya. Penelitian yang menunjukkan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja cukup dikenal dalam bidang ilmu psikologi organisasi. Depedri dan Pugno (2009) dalam artikelnya menyampaikan kajian Wright dan Staw (1998) yang menemukan bahwa karyawan yang merasa kesejahteraannya telah dipenuhi, cenderung cukup signifikans mempengaruhi produktivitas.

Selanjutnya Depedri dan Pugno (2009) menyampaikan pandangan Boem dan Lyubomirsky et al (2007), karyawan yang bahagia atau mengalami emosi positif akan cenderung produktif dalam karirnya. Namun beberapa penelitian ada yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang rendah terhadap kinerja (Judge Thoresen, Bono, dan Patton, 2001; dan Kinicki et al, 2002 dalam Ajzen, 2011).

Ajzen (2011) menyampaikan hasil penelitian Kinicki et al (2002) yang menunjukkan rata-rata korelasi kepuasan kerja yang kurang signifikans dalam mempengaruhi *performance*, antara 0,13 sampai dengan 0,21. Meskipun

korelasinya rendah, kepuasan kerja merupakan hal yang penting, oleh karenanya Schermerhorn et al (2002) menyarankan manajemen perusahaan, untuk menciptakan kepuasan kerja terlebih dahulu sebelum mengharapkan kinerja meningkat. Lebih lanjut Schermerhorn et al (2002) menjelaskan bahwa faktor kepuasan kerja saja tidak cukup sebagai prediktor peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian Jugde et al (2001) menemukan gambaran yang sebaliknya, kinerja mempengaruhi kepuasan kerja, karena terkait dengan harga diri (dalam Depedri dan Pugno, 2009). Lebih lanjut Depedri dan Pugno (2009), menyampaikan hasil penelitian Pierce dan Gardner (2004), bahwa harga diri yang dimiliki karyawan dapat mengungkit karyawan untuk lebih berkontribusi dan merasa cukup percaya diri untuk layak sebagai anggota organisasi.

Kajian tersebut sejalan dengan model Porter dan Lawler (1968), bahwa kinerja dapat menyebabkan kepuasan apabila karyawan tersebut mendapatkan penghargaan secara adil (Schermerhorn et al, 2002). Oleh karena itu apabila karyawan merasa kinerjanya tidak dihargai secara adil, maka tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan agar lebih berprestasi, perlu mendorong pencapaian kinerja, melalui penilaian yang adil dalam periode waktu tertentu, dan selanjutnya dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya (Schermerhorn et al, 2002).

Meski kajian teori di atas, menjelaskan sudut pandang yang berbeda, antara kepuasan kerja menjadi faktor yang menyebabkan kinerja atau sebaliknya; namun terdapat kesamaan pandangan bahwa kepuasan kerja

merupakan salah satu hal yang penting untuk pencapaian kinerja perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja dari karyawannya sebagai anggota unit terkecil dari perusahaan tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan cukup beragam, hal yang terpenting menurut Luthans (2005) adalah gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja. Sementara Nelson and Quick (2006) merumuskan faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan terdiri dari 5 dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja. Selain faktor tersebut di atas, kepuasan kerja dipengaruhi oleh otonomi dan kebebasan, kesempatan untuk berkembang, kontribusi terhadap sasaran organisasi, pengakuan manajemen terhadap kinerja karyawan, komitmen terhadap organisasi, hubungan dengan atasan, kesempatan untuk mempergunakan kemampuan serta keahlian (Robin dan Judge , 2009).

Kepuasan kerja terkait dengan emosi positif sebagai akibat dari penilaian kinerja, keberhasilan sistem penilaian kinerja tergantung seberapa jauh sistem tersebut dirasakan fair oleh karyawan (Bartlett & Kang, 2004, Judge et al, 2001; dan Schmidt, 2007 dalam Ahmed et al, 2010). Penelitian Moussavi dan Ashbaugh (1995) serta Murphy dan Cleveland (1995) menemukan bahwa kepuasan terhadap penilaian kinerja merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan, yang selanjutnya dapat berpengaruh pada efektivitas pencapaian tujuan perusahaan jangka panjang

(dalam Ahmed et al, 2010). Selanjutnya Ahmed et al (2010) menyampaikan kajian Vigoda (2000) yang menemukan ketidakpuasan pada penilaian kinerja memberikan efek yang negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Christen et al (2006), kepuasan kerja dipengaruhi oleh kinerja jabatan, tercapainya produktivitas sesuai dengan *effort* serta target yang dibebankan akan menimbulkan kepuasan kerja. Lebih lanjut dijelaskan bahwa *effort* tidak memiliki efek langsung pada kepuasan kerja, *effort* memiliki korelasi yang sangat tinggi dengan kinerja, dan pada akhirnya dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian kinerja karyawan dalam melaksanakan suatu tugas sebagai mediasi untuk mencapai kepuasan kerja.

Meckenzie (1998) menemukan faktor lain yang mempengaruhi kinerja jabatan yaitu komitmen organisasi (dalam Astuti, 2010). Widodo (2009) dalam penelitiannya menemukan hal yang sama bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja jabatan. Spencer dan Spencer (1993) dalam kajiannya menemukan orientasi berprestasi dan komitmen organisasi merupakan kompetensi umum yang berpengaruh pada kinerja jabatan. Penelitian Suraningsih dalam disertasinya (2006) mengkaji 20 kompetensi umum dari Spencer dan Spencer (1993) dan menemukan bahwa orientasi berprestasi merupakan faktor yang signifikan memiliki pengaruh pada kinerja jabatan.

Komitmen organisasi adalah dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan perusahaan (Spencer dan Spencer, 1993). Sementara orientasi berprestasi didefinisikan

sebagai semangat untuk berprestasi dalam mencapai target kerja, yang dapat digambarkan suatu keinginan untuk bekerja dengan baik atau melampaui standar prestasi (Spencer dan Spencer, 1993). Komitmen organisasi dan orientasi berprestasi merupakan kompetensi umum yang dipersyaratkan untuk dimiliki setiap jabatan di PTPN V (Persero), dan untuk memenuhi KPI Perusahaan secara periodik setiap tahun dilaksanakan pengukuran kompetensi.

Kinerja jabatan selain dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan orientasi berprestasi dipengaruhi oleh faktor *effort*, yang selanjutnya kinerja jabatan berpengaruh pada kepuasan kerja (Christen et al, 2006). *Effort* dalam teori Porter dan Lawler (1968) merupakan upaya seseorang mencapai kinerja yang ditargetkan (Schermerhorn et al, 2002).

Kinerja jabatan dapat dievaluasi melalui pengukuran atau penilaian kinerja, seberapa besar kinerja saat ini atau masa lalu telah tercapai apabila dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan (Dessler, 2010). Tinggi rendahnya kinerja jabatan dapat diketahui melalui penilaian kinerja yang relevan dan terukur sesuai jabatan, mulai dari input, proses sampai kepada output-nya (Ruky, 2002).

Penelitian Poon (2004), menemukan penilaian kinerja jabatan yang dinilai secara adil dan obyektif dapat mendorong terciptanya kepuasan kerja (dalam Ahmed et al, 2010). Ahmed et al (2010) dalam penelitiannya menemukan hal yang serupa, penilaian kinerja yang tidak adil akan mengakibatkan ketidakpuasan

karyawan, serta dapat memicu karyawan tersebut untuk berhenti dari pekerjaannya.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Testa (2001), Malik et al (2010), Azeem (2010) menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki komitmen organisasi yang lebih besar daripada karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Bagozzi (1990), Bartol (1979), Brown dan Peterson (1994), Mathieu dan Hamel (1989), Reichers (1985) yang menyatakan karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan cenderung menunjukkan komitmen pada organisasi (dalam Testa, 2001). Penelitian Jernigan et al (2002), Mowday et al (1982), Mueller et al (1994) menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor pendahulu komitmen organisasi (dalam Spagnoli, 2012).

Testa (2001) menghubungkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *effort* yang dikerahkan karyawan, hasilnya menunjukkan karyawan akan mengerahkan *effort*-nya untuk mencapai hasil kinerjanya, apabila karyawan tersebut memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Oleh karenanya dapat disimpulkan, kepuasan kerja akan mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi, yang selanjutnya dapat mempengaruhi besarnya *effort*. Menurut Elliot (1994), komitmen organisasi yang dimiliki karyawan mempengaruhi kemauannya untuk bekerja keras (dalam Salleh et al, 2013).

Berdasar penelitian-penelitian di atas, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut pengaruh komitmen organisasi dan orientasi berprestasi, serta *effort* pada kinerja jabatan dan kinerja jabatan pada kepuasan kerja.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah komitmen organisasi, orientasi berprestasi dan *effort* dapat mempengaruhi kinerja?
2. Apakah kinerja yang terukur dapat mempengaruhi kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendapatkan bukti empiris mengenai:

1. Pengaruh komitmen organisasi, orientasi berprestasi dan *effort* terhadap kinerja.
2. Pengaruh kinerja yang terukur terhadap kepuasan kerja.
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan tentang pentingnya pengukuran kinerja yang adil, obyektif dan relevan dengan jabatan,

sehingga tercipta kepuasan kerja karyawan. Manajemen perusahaan perlu menciptakan sikap positif tersebut, karena dapat mendorong karyawan untuk tetap bertahan dan berkontribusi untuk mendukung tujuan organisasi.

2. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya yang terkait dengan komitmen organisasi, orientasi berprestasi, *effort*, kinerja jabatan dan kepuasan kerja.